**PRINCIPALES TEÓRICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Materia: Planeación Estratégica**

**Catedrático: Dr. Antonio Pérez Gómez.**

**Presenta: I.S.C. Geovanni Pech Chayes**

Las teorías que se han desarrollado sobre planeación estratégica se enfocan a las economías desarrolladas y a las empresas grandes, que cuentan con las facilidades necesarias y la estructura que les permite realizar su planeación estratégica formal, por lo consiguiente también es aplicable en la administración pública y más aún, en las organizaciones que aplican la administración pública.

Robinson y Pearce (1994), que faltan mucho por aportar referente a la planeación estratégica en las empresas pequeñas y medianas (PYME), en las cuales los modelos de planeación no se han aplicado correctamente debido a que la mayoría de estos solo se hacen pensando en las grandes organizaciones.

Las teorías de la **escuela de planeación estratégica** indican que las empresas pueden realizar su planeación formal mediante elementos escritos y ordenados a partir de los cuales sea posible dar seguimiento a los resultados. Dentro de los principales autores de esta escuela están Armstrong (1982), Ansoff y Brandenburg (1967), quienes señalan que “*la planeación es un proceso en el cual se establecen guías formales y limitantes para el comportamiento de la empresa*”. Es decir que la escuela de la planeación estratégica está basada en la formalidad de las cosas. Todo debe de tener un orden y a la vez un sistema de medición de resultadas como punto final, para poder ver si los mecanismos empleados en el orden propuesto fueron los correctos.

Por otro lado, **las escuelas del conocimiento** sostienen que también existe la planeación informal. En esta línea de investigación uno de los principales autores es Mintzberg, quien apunta que la estrategia de la empresa puede ser emergente y/o adaptativa (Mintzberg, H. y Waters, A, 1985) sobre todo en ambientes turbulentos y cambiantes. Esta escuela, es conocida como escuela del aprendizaje y se basa en la teoría de la administración del conocimiento y aprendizaje organizacional (Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J., 1998).  
Haciendo referencia a estas ideas, Igor Ansoff (1991) indica en su documento, Critique of Henrry Mintzberg’s the Design School. Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, que Mintzberg comenta que:

[…] en los ambientes no predecibles es imposible formular una estrategia explicita antes que el proceso de ‘prueba y error’ haya corrido su curso y que no es necesario hacer estrategia explicita en ambientes predictibles.

El modelo de Mintzberg señala que:

• La estrategia explicita “ciega” a los administradores para entender un ambiente cambiante, de tal forma que no están preparados para las reacciones inesperadas de la organizacion.

• En ambientes estables no es necesario hacer una estrategia, puesto que no está propenso a reacciones.

• La estrategia debe ser formulada cuando estamos en una empresa que se encuentra en el período de iniciación y cuando la empresa está en una etapa de cambio pasando de ambientes cambiantes a estables.

Es decir que una planeación estratégica debe estar preparada para los hechos cambiantes que puedan surgir, tener alternativas o tangentes por las cuales poder llegar al mimo fin, “el éxito”. A largo plazo la rentabilidad, supervivencia y crecimiento de la empresa u organización están en su capacidad de adaptarse y extender sus operaciones en un mundo incierto, cambiante y competitivo, todo con ayuda de la estrategia en planeación que se tenga.

Chandler (1962) es otro de los primeros autores que tratan el tema de la estrategia en las empresas. En su libro Estrategia y estructura, (Strategy and Structure) menciona que la estructura de las empresas se debe constituir de acuerdo a la estrategia que ha establecido, la cual debe contar con la estructura adecuada para poder seguir dicha estrategia, ya que sin las herramientas necesarias no podría estar preparada para poder aventurarse en otros ámbitos.

Igor Ansoff (1965) señala que la planeación busca cambiar y guiar a las organizaciones por medio del significado específico de estrategias, políticas, reglas estándar, planes y presupuestos. Es decir que la parte normativa de una organización es la que deberá preparar a la empresa para los cambios venideros.

La evolución de la teoría apunta de nuevo hacia las empresas, al reconocer que es dentro de ellas donde se tienen los elementos para fijar las estrategias de éxito. Inicia con los estudios de la **teoría de los recursos**, en donde se demuestra que las empresas pueden tener **ventajas competitivas** frente mediante recursos que no sean imitables, volvemos a apreciar el hecho de que todo depende de la preparación interna de la empresa, en la cual yacen las estrategias para las momentos inesperados. En 1984, Wernefelt indicaba que las empresas pueden diferenciar su posición frente a la competencia manejando los recursos que posee. Julien (2009) señala que ésta es una barrera de entrada y dice que “lo que las empresas buscan es crear una situación donde la posición de sus propios recursos directa o indirectamente hace más difícil para otros alcanzarla”. Es decir que siempre debemos estar un paso adelante.

Barney (1991) afirma que la ventaja competitiva que tiene una empresa se basa en los recursos y capacidades bajo su control y son raros, imperfectamente imitables y no sustituibles. Barney, Wright y Ketchen (2001) agregan que dichos recursos incluyen las habilidades de la dirección, los procesos y rutinas, así como el control de la información y el conocimiento. Estas ventajas también se identifican con la estructura institucional, es decir, la habilidad de utilizar estos recursos en función del mercado, teniendo en cuenta a sus competidores.

Cabe señalar que los recursos pueden ser físicos o intangibles, tales como la tecnología, la marca, el conocimiento, etc. En otras palabras no es necesario solamente contar con el recurso humano para poder tener ventaja sobre los demás sino valerse de todo recurso que se pueda poseer. Éstos permiten a la empresa tener una posición de ventaja, pero en un mundo de cambios constantes, las empresas necesitan mantener la presión para invertir, mantener y crear recursos valorables que ayuden a sostener su ventaja frente a sus competidores (Collins y Montgomery, 1995).

En 1990 Mintzberg ha encontrado que las empresas deben o buscar con énfasis para predecir mejor (estrategias racionales de la escuela de planeación) o moverse rápido para adaptarse mejor (estrategia adaptativa de la escuela del aprendizaje). Los dos enfoques difieren principalmente por la forma como enfrentan la incertidumbre.

Existen dos factores importantes al momento de elaborar la estrategia: uno es el énfasis que se busca dar para predecir el futuro del ambiente de la empresa y el otro es el énfasis en controlar el plan y la consecución de resultados (Wiltbank, Dew, Read y Sarasvathy, 2006).

Un estudio realizado por Wittington (2001) establece que la planeación estratégica se cataloga en cuatro áreas de estudio: la planeación clásica, planeación evolucionaría, la planeación procesal y la planeación sistémica.

1. **La estrategia clásica.** Se enfoca hacia el logro de las máximas utilidades mediante un enfoque racional y el análisis de las condiciones de la empresa y su ambiente. La planeación debe ser formal y explícita, así como los objetivos que deben ser claros y mesurables para maximización de utilidades.
2. **El enfoque evolucionario**. Wittington (2001) señala que tiene como prioridad la maximización de utilidades y eficiencia de la operación. El proceso de definición de estrategia está basado en las estrategias de mercado. Apunta que “en la búsqueda de la mejor estrategia es mejor dejar al mercado que haga la selección no la gerencia de la empresa”.
3. **El enfoque procesal**. De cierto modo toma el concepto evolucionario de que el mercado pude marcar el camino de la organización pero no acepta que el propio mercado vaya a lograr la maximización de las utilidades. En este enfoque, se determina a la estrategia como emergente, ya que las condiciones del medio ambiente van a determinar las decisiones de la gerencia y establece que la planeación a largo plazo no es adecuada.
4. Por último, Wittington señala que la escuela sistémica inicia en los años noventa, su visión es hacia el medio ambiente y está enmarcada por los aspectos políticos, económicos, sociales y culturales; es decir **sistemáticamente**.

Los estudios recientes han mostrado una tendencia hacia el concepto de empresarialidad estratégica (Ireland, 2007), con la cual se busca asociar esta actitud a buscar nuevos retos, a tener una visión de negocios y a la toma de decisiones estratégicas para mantener la ventaja frente a sus competidores.

La importancia que reviste el ambiente en que operan las empresas es vital para definir la manera como planea la PYME. Así, la teoría que se ha desarrollado para ver la influencia de los ambientes inciertos, se ha enfocado de manera importante en la forma de cómo los dueños-directores obtienen información para planear y tomar decisiones.  
Los estudios realizados sobre la planeación en ambientes cambiantes, indican que los empresarios deben entender primeramente que los ambientes inciertos están enmarcados, precisamente, por la incertidumbre. Los estudios de Duncan (1972), primeros en esta rama, señalan dos dimensiones importantes en la incertidumbre: **complejidad y volatilidad**. La primera se describe como el número de elementos del ambiente y el nivel de interdependencia que existe entre dichos elementos, lo que quiere decir que cuantos más elementos intervienen para modificar el ambiente de las empresas, más complejo será éste. Volatilidad es el grado de cambios en el ambiente que crean un gran número de resultados posibles, por lo que se reduce el nivel de confianza en las predicciones.  
Tomando en consideración éstas dos dimensiones, reviste gran importancia la manera cómo los empresarios observan el ambiente, identifican sus elementos, la forma como afectan las decisiones de la empresa y los posibles resultados (Boyd y Fulk, 1996). Para estos autores, la importancia que se le otorgue a cada una de las dimensiones determinará el nivel de búsqueda de información (scanning) para que el empresario tome decisiones. Encontraron, también, que los resultados de las empresas mejoran en épocas turbulentas cuando los ejecutivos invierten más tiempo en la búsqueda de información para una toma óptima de sus decisiones.

Asimismo, Thompson (1967) ha señalado que la incertidumbre es un problema fundamental que enfrentan los ejecutivos de las empresas en su toma de decisiones. Thomas, Clark y Gioia (1993) encontraron que el desempeño de las empresas está relacionado con el conocimiento que tienen los dueños sobre el medio ambiente. Por lo mismo, Milliken (1987) indica que la incertidumbre del ambiente pasa por tres fases. La manera en que se responda en cada una de ellas afectará las decisiones que se tomen para enfrentarla: el estado de incertidumbre, efecto de la incertidumbre y respuesta a la incertidumbre.

Se define estado de incertidumbre cuando el administrador percibe que el ambiente o un elemento del ambiente son impredecibles. Por ejemplo, la imposibilidad para pronosticar el comportamiento de un competidor es parte de este estado. Su definición como la inhabilidad para asignar una probabilidad de futuros eventos está relacionada con el estado de incertidumbre del ambiente cuya volatilidad, complejidad y heterogeneidad es cada vez más impredecible (Milliken, 1987). El efecto de la incertidumbre es la falta de habilidad del individuo para identificar las consecuencias que van a tener en la organización los cambios del ambiente. La respuesta a la incertidumbre está relacionada con las opciones de reacción que tiene la organización a los cambios de ambiente y el efecto que tiene sobre ésta. Incertidumbre de respuesta es la inhabilidad de conocer el resultado de las alternativas de respuesta.